

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

УДК 656.2.078-044.357

Е. Н. ШИРОКОВА^{1*}

^{1*} Каф. «Економіка залізничного транспорту», Українська державна академія залізничного транспорту, пл. Фейербаха, 7, 61050, Харків, Україна, тел. + 38 (057) 730 19 72, ел. пошта 9298384@mail.ru

НИВЕЛИРОВАНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЙ ИЗМЕНЕНИЯМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА В УСЛОВИЯХ ПРОВЕДЕНИЯ РЕФОРМ

Цель. Наблюдающиеся тенденции развития национальной экономики требуют от стратегической железнодорожной отрасли стабильного проведения намеченных реформ в сфере производственно-хозяйственной деятельности. При этом актуален вопрос нивелирования сопротивлений инновационным изменениям. В связи с этим, целью статьи является изучение проблематики проявления сопротивлений реализуемым изменениям, а также поиск решений по их устранению. **Методика.** Методика статьи основывается на использовании последовательного методического приема. **Результаты.** Статья содержит авторскую точку зрения по поводу необходимости учета такого явления, как сопротивление переменам при проведении реструктуризации и дальнейшего реформирования. Подчеркнута необходимость тщательного планирования внедрения изменений и текущего выявления препятствий, которые неизбежно возникают в силу разнообразных причин. **Научная новизна.** В статье выявлены причины возникновения сопротивлений изменениям с разных позиций, выполнена их классификация, а также предложены некоторые рекомендации по нивелированию проявления сопротивлений изменениям. **Практическая значимость.** Рационально примененные мероприятия по нивелированию сопротивлений внедряемым изменениям позволят не только обеспечить качественную и быструю реализацию программы реформ, но и осуществить ее с наименьшими временными и финансовыми потерями, что является важным фактором повышения конкурентоспособности железных дорог в условиях нестабильности экономического развития.

Ключевые слова: реформирование; реструктуризация; сопротивления изменениям; конкурентоспособность; нивелирование

Введение

В современных условиях функционирования мировой экономической системы и национального хозяйства отдельных стран, когда велико воздействие как внешних факторов, так и внутренних, актуализируются вопросы непрерывного внедрения и реализации необходимых изменений в целях повышения конкурентоспособности и формирования устойчивости предприятий и организаций.

Принимая во внимание стратегическое значение железнодорожного транспорта для ста-

бильного развития потенциальных возможностей экономики Украины и реализацию намеченной программы по адаптации деятельности железных дорог к современным условиям товарооборота и предоставления услуг по средствам изменения формы хозяйствования, целесообразным является учет всех следствий принимаемых решений и реализуемых мероприятий.

Если внедряемые мероприятия имеют кардинальный характер, то очевидна высокая вероятность возникновения сопротивлений инновационным изменениям, которые стратегически способны обеспечить успех перехода предприятия от одного уровня развития к другому. В

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

данном случае сопротивления изменениям можно считать разные по форме и характеру препятствия (затягивание, искажение) со стороны затронутых или заинтересованных лиц.

В ходе реструктуризации железнодорожного транспорта также велика вероятность возникновения сопротивлений внедряемым изменениям, поскольку реструктуризация обычно характеризуется принципиальными изменениями, которые выражаются в оптимизации структуры и системы управления, производственной деятельности, внедрении инноваций и привлечении инвестиций. Очевидно, что при этом возникают факторы, которые могут замедлять введение реструктуризационных изменений, делают их малоэффективными.

Таким примером могут служить сопротивления при попытке реализации Концепции и Программы реструктуризации на железнодорожном транспорте Украины 1998 г. [7] и Концепции государственной программы реформирования железнодорожного транспорта Украины 2006 г. [6], предполагающие ряд кардинальных изменений как в организационной структуре железнодорожного транспорта и его системе управления, так и в его производственной сфере, и которые своевременно так и не были реализованы. И чтобы предотвратить такие прецеденты в будущем, особенно при реализации реформ 2010-19 гг. [3], необходимо взвешенно подойти к актуальной проблеме нивелирования сопротивлений внедряемым изменениям.

В исследования данного направления существенный вклад внесли такие иностранные ученые: И. Ансофф, Д. Коннер, Д. Коттер, М. Кет де Ври и др.

И. Ансофф рассматривал сопротивления инновациям как неотъемлемый атрибут системы стратегического управления. Его авторству принадлежит выделение основных видов сопротивлений (поведенческое, организационное) [1]. Д. Коннер представлял сопротивления в виде препятствий скрытым последствиям от внедряемых изменений [12]. Причинами сопротивлений он называл стремление к сохранению достигнутого («зоны комфорта»), а не достижению нового [14]. М. Кет де Ври аналогично утверждал, что сопротивления – это проявление страхов [13].

Выполненные ими исследования являются базовыми при рассмотрении вопросов, связанных с уменьшением степени сопротивлений

изменениям, однако необходима их адаптация к современным условиям хозяйствования, особенностям производственных систем и т.д.

Цель

На основании установления степени изученности рассматриваемого направления исследований в контексте данной статьи весьма важным и своевременным является применение и расширение имеющихся научных знаний для использования в ходе преобразований на железнодорожном транспорте Украины.

Главная цель данной статьи – поиск решения вопросов, связанных с проявлением сопротивлений реализуемым изменениям на предприятиях железнодорожного транспорта в ходе его реструктуризации и изменения форм хозяйствования.

Методика

Для реализации поставленной цели статьи использован последовательный методический прием, в соответствии с которым материал излагается в логической последовательности на базе информации, полученной из литературы, и собственных знаний и умозаключений автора.

Результаты

В ходе исследований были выявлены основные причины, препятствующие внедрению кардинальных изменений на железнодорожном транспорте, которые можно разделить на два направления: сопротивления со стороны служащих и сопротивления со стороны работников.

Так, причинами сопротивлений со стороны служащих железных дорог является возможность изменения их профессионального статуса за счет приведения имеющегося кадрового потенциала в соответствие с реальными потребностями и перевода на менее престижные должности, как следствие – необходимость изменения привычной тактики в поведении, изменение степени ответственности, вероятность снижения заработной платы и т.д.

Причинами сопротивлений со стороны работников железнодорожного транспорта (работников эксплуатационной деятельности) можно считать сложившийся менталитет работников относительно обладания ими узкоспециализированными профессиями, боязнь

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

потерять заработную плату, которая по уровню выше средней, и социальный пакет и т.д.

Эти причины можно сгруппировать в следующие блоки:

– экономические – потенциальная боязнь остаться без работы, быть не востребованным на рынке труда, следствием чего является угроза потери заработной платы, страх потери льгот, высокие затраты времени и средств на внедрение изменений;

– организационные – нежелание изменений сложившейся системы производственных и личных отношений, выполнения иного рода работ и страх перед увеличением норм выработки;

– личностные – негативное восприятие инновационных мероприятий, боязнь изменения престижности труда, страх потери личностного влияния и власти.

При этом причинами возникновения сопротивления изменениям на предприятиях железнодорожного транспорта в целом могут стать:

– затруднения, связанные с быстрой и достоверной информационной обеспеченностью при реализации нововведений и как следствие переоценка или недооценка возможностей и реальной ситуации;

– внутренний партикуляризм, как источник конфликтов между отдельными управленческими уровнями или группами работников;

– недоработанный механизм внедрения каких-либо преобразований, являющийся источником провала инновационных мероприятий;

– отсутствие команды идеологически настроенных инициаторов-реформаторов как движущей силы при реализации реструктуризационных изменений.

Кроме выявленных причин, целесообразно разграничить формы сопротивления (открытая и скрытая), а также степень их проявления (устойчивые и гибкие (податливые) сопротивления).

Открытая форма сопротивления проявляется в виде проведения акций протеста, отказа от внедрения новых мероприятий, переобучения или дополнительного обучения и т.д.

Скрытая форма сопротивления проявляется в затягивании принятия и реализации новых мероприятий, стремлении получить какие-либо дополнительные выгоды, намеренном искажении входящей и исходящей информации.

Устойчивая степень проявления наблюдает-

ся тогда, когда участники процесса преобразований принципиально не склонны к компромиссному поиску решений, а гибкая степень проявления сопротивлений предполагает возможность восприятия изменений в целях достижения альтернативных результатов и выгод.

Таким образом, выполненное структурирование причин и форм проявлений сопротивлений к изменениям, актуализирует необходимость разработки комплекса мероприятий по выявлению и преодолению возникающих сопротивлений к реализации внедряемых мероприятий.

Для выявления сопротивлений среди сотрудников целесообразно проводить анализ восприятия ими изменений и устанавливать причины возможного сопротивления.

Для преодоления сопротивлений необходимо тщательно планировать проведение изменений, а именно определять:

– цель проводимых изменений, соответствующую стратегии развития предприятия;

– пути проводимых изменений с разбиением их на этапы и мотивационные мероприятия;

– результаты, которые должны быть достигнуты.

В программу изменений, а также их проведение рационально включить дополнительно разработанный комплекс мер по преодолению сопротивлений, которые могут возникать и которые (в лучшем случае) могут затянуть сроки проведения изменений, а не исказить или исключить их.

Недостатком проведения современного этапа реформ на железнодорожном транспорте как раз и является отсутствие данного элемента управленческой деятельности, что может привести к снижению эффективности принимаемых решений. В отношении данного толкования И. Ансофф считал, что «в ходе стратегических изменений сопротивление будет расти всякий раз, когда заранее не созданы условия для их осуществления, т.е. когда процесс изменений будет опережать подготовленность к ним кадров управляющих. Если и после внедрения новой стратегии и ее превращения в операционные планы существует остаточное несоответствие между кадрами руководителей и управленческим потенциалом, сопротивление будет снижать эффективность новой стратегии» [1].

В частности, для преодоления сопротивления следует расширить спектр направлений обучения персонала в целях формирования осознанности в необходимости изменений.

Вовлеченность максимального числа сотрудников в процесс проведения изменений также будет способствовать преодолению сопротивлений, поскольку это обеспечивает причастность каждого сотрудника к оптимизации работы предприятия, повышает его сознательность, активизирует чувство надобности и ценности, т.е. обеспечивает самореализацию. При этом важной является поддержка уязвимых сотрудников в их адаптации к новым условиям.

Традиционно начало преобразований вызывает негативные ожидания со стороны сотрудников предприятия или организации, поэтому использование жестких методов управления приводит к более агрессивному и устойчивому противодействию, т.е. возникновению сопротивления.

В связи с этим при проведении изменений необходимо использовать пошаговый характер преобразований с постепенной адаптацией нововведений для комфортного их восприятия сотрудниками.

С учетом вышеизложенного можно выделить условия успешного внедрения преобразований:

- стратегическая направленность на преобразование;
- авторитетность инициаторов преобразований;
- широкое привлечение персонала и личная ответственность за реализацию изменений;
- открытое обсуждение проводимых реформ;
- четкое соблюдение новых правил;
- поощрение за результаты проведенных реформ.

Научная новизна и практическая значимость

Таким образом, в статье выявлены причины возникновения сопротивлений изменениям с разных позиций, выполнена их классификация, а также предложены некоторые рекомендации по нивелированию сопротивлений изменениям.

Практическая значимость заключается в том, что рационально примененные мероприятия по нивелированию сопротивлений внедряемым мероприятиям позволят не только обеспечить качественную и быструю реализацию программы реформ, но и осуществить ее с наименьшими временными и финансовыми потерями, что является важным фактором повышения конкурентоспособности железных дорог в условиях нестабильности экономического развития.

Выводы

Все изложенные авторские результаты исследований дают основания утверждать, что рационально примененные мероприятия по нивелированию сопротивлений внедряемым мероприятиям позволят:

- обнаружить и сформулировать имеющиеся проблемы;
- достигнуть компромисса между участниками (инициаторами и исполнителями) изменений;
- обеспечить эффективность реализации внедряемых инновационных мероприятий, особенно в процессе реструктуризации и реформирования.

Затронутая проблематика весьма актуальна и выходит за рамки одной статьи, поэтому перспективой дальнейших исследований является расширение знаний в этой области посредством определения особенностей проявления и методов выявления сопротивлений изменениям, разработки классификационных признаков и методики оценки сопротивлений, с позиции рисков для осуществления изменений и с экономической точки зрения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 431 с.
2. Бараш, Ю. С. Формирование организационной структуры по видам деятельности / Ю. С. Бараш, Л. В. Марценюк // Наука та прогрес транспорту. – 2013. – Вып. 2 (44). – С. 322–329.
3. Державна цільова програма реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-п>. – Назва з екрану.
4. Дикань, В. Л. Совершенствование организационной структуры железнодорожного комплекса Украины в современных условиях / В. Л. Дикань, Н. И. Данько, М. В. Кондратюк. – Х. : УкрГАЗТ, 2010. – 190 с.
5. Зеликман, В. Д. Методика оценки качественных показателей эффективности деятельности неприбыльных организаций / В. Д. Зеликман, О. Ю. Рубенс // Наука та прогрес транспорту. – 2013. – Вып. 1 (43). – С. 56–62.
6. Концепція Державної програми реформування залізничного транспорту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/>

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

- show/651-2006-p. – Назва з екрану.
7. Концепція та програма реструктуризації на залізничному транспорті України : офіційне видання. – Київ : М-во трансп. України, 1998. – 143 с.
 8. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Эксмо, 2004. – 544 с.
 9. Шинкаренко, В. І. Аналіз сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення внутрішнього фінансового контролю на залізничному транспорті України / В. І. Шинкаренко, О. Ю. Гресова, Є. Г. Гресова // Вісник Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. ім. ак. В. Лазаряна. – Д., 2012. – Вип. 40. – С. 316–321.
 10. Широкова, О. М. Вплив роботи залізничного транспорту на стан національної економіки / О. М. Широкова // Вісн. економіки трансп. і пром-сті : зб. наук. практ. статей. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – № 32. – С. 341–344.
 11. Юрченко, Ю. Макроекономічний підхід до діяльності залізничного транспорту / Ю. Юрченко, О. Широкова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10 (124). – С. 135–144.
 12. Daryl, R. Managing At The Speed Of Change / R. Daryl // New York : Villard Books, 1992. – 320 p.
 13. Kets, de Vries. M.F.R. Life and Death in the Executive Fast Lane : Essays on Irrational Organizations and their Leaders / Kets de Vries. – San Francisco : Jossey-Bass, 1995. – 252 p.
 14. Kotter, J. Force For Change: How Leadership Differs from Management / J. Kotter. – USA : Free Press, 1990. – 192 p.

О. М. ШИРОКОВА^{1*}

^{1*}Каф. «Економіка залізничного транспорту», Українська державна академія залізничного транспорту, майд. Фейербаха, 7, 61050, Харків, Україна, тел. + 38 (057) 730 19 72, ел. пошта 9298384@mail.ru

НІВЕЛЮВАННЯ ОПОРІВ ЗМІНАМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ РЕФОРМ

Мета. Тенденції розвитку національної економіки, які спостерігаються сьогодні, вимагають від стратегічної залізничної галузі стабільного проведення намічених реформ у сфері виробничо-господарської діяльності. Актуальним при цьому є питання нівелювання опорів інноваційним змінам. У зв'язку з цим, метою статті є вивчення проблематики прояву опорів реалізованим змінам, а також пошук рішень з даної проблеми. **Методика.** Методика статті ґрунтується на використанні послідовного методичного прийому. **Результати.** Стаття містить авторську точку зору з приводу необхідності врахування такого явища, як опір змінам при проведенні реструктуризації й подальшого реформування. У статті підкреслена необхідність ретельного планування проведення змін і поточного виявлення перешкод, які неминуче виникають. **Наукова новизна.** У статті виявлені причини виникнення опорів змінам із різних позицій, виконана їх класифікація, а також запропоновані деякі рекомендації з нівелювання опорів змінам. **Практична значимість.** Заходи, які будуть впроваджені, дозволять не тільки забезпечити якісну й швидку реалізацію програми реформ, але й здійснити її з найменшими часовими та фінансовими втратами, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності залізниць в умовах нестабільності економічного розвитку.

Ключові слова: реформування; реструктуризація; опір змінам; конкурентоспроможність; нівелювання

Е. N. SHYROKOVA^{1*}

^{1*}Dep. «Economics of Railway Transport», Ukrainian State Academy of Railway Transport, Feyerbakh Sq. 7, 61050, Kharkiv, Ukraine, tel. + 38 (057) 730 19 72, e-mail 9298384@mail.ru

RESISTANCE LEVELING TO CHANGES ON RAILWAY ENTERPRISES UNDER IMPLEMENTATION OF REFORMS

Purpose. The observed tendencies in the development of the national economy require stable implementation of planned reforms in the sphere of industrial and economic activities of the railway transport in the strategic railway branch. At the same time the issue of resistance elimination to changes that innovative solutions may cause is topical. To study the subject matter of resistance manifestation to implementable changes and search for solutions on the problem in question as well. **Methodology.** Methodology in an article is based on the use of consistent methodo-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ

logical technique. **Findings.** It contains the author's point of view on necessity of taking changes resistance into account during restructuring and further reformation. Emphasized is the need for careful planning of changes and current detection of obstacles that inevitably, for a variety of reasons, arise. **Originality.** The causes of resistance to changes from different points of view were identified in this paper. Their classification was made and some advice for manifestation leveling of resistance to changes was offered. **Practical value.** The rational application of measures for resistance leveling to the introduced measures will provide not only high-quality and fast implementation of the reform program, but also its implementation with minimum time and finance losses. That is an important factor in competitiveness increase of railways under unstable economic development.

Keywords: reformation; restructuring; resistance to changes; competitiveness; leveling

REFERENCES

1. Ansoff I. *Strategicheskoye upravleniye* [The strategic management]. Moscow, Ekonomika Publ., 1989. 431 p.
2. Barash Yu.S., Martsenyuk L.V. Formirovaniye organizatsionnoy struktury po vidam deyatelnosti [Forming the organizational structure for activities]. *Nauka ta progress transportu – Science and Transport Progress*, 2013, issue 2 (44), pp. 322-329.
3. Derzhavna tsilova prohrama reformuvannya zaliznychnoho transportu na 2010-19 rr. (State program of reforming the railway transport for 2010-19). Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1390-2009-p>. (Accessed 6 June 2013).
4. Dykan V.L., Danko M.I., Kondratyuk M.V. Udoskonalennia orhanizatsiinoi struktury zaliznychnoho kompleksu Ukrainy v suchasnykh umovakh [Improving the organizational structure of the Ukraine railroad complex in modern conditions]. Kharkiv, UkrDAZT Publ., 2010. 190 p.
5. Zelikman V.D., Rubens O.Yu. Metodika otsenki kachestvennykh pokazateley effektivnosti deyatelnosti nepriblynykh organizatsiy [The method of quality indicators evaluation for nonprofit organizations activities]. *Nauka ta progress transportu – Science and Transport Progress*, 2013, issue 1 (43), pp. 56-62.
6. Kontsepsiia Derzhavnoi prohramy reformuvannya zaliznychnoho transportu (Concept and program of restructuring at the railway transport of Ukraine). Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-2006-p>. (Accessed 6 June 2013).
7. Kontsepsiia ta Prohrama restrukturyzatsii na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Conception and restructuring program of railway transport of Ukraine]. Kiev, Ministerstvo transportu Ukrainy Publ., 1998. 143 p.
8. Fatkhutdinov R.A. Upravleniye konkurentosposobnostyu organizatsii [Management of competitiveness of the organization]. Moscow, Eksmo Publ., 2004. 544 p.
9. Shinkarenko V.I., Hresova O.Yu., Hresova Ye.G. Analiz suchasnoho stanu informatsiino-analitychnoho zabezpechennia vnutrishnoho finansovoho kontroliu na zaliznychnomu transporti Ukrainy [Analysis of the current state of information and analytical support for internal financial control of the railways Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana* [Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan], 2012, issue 40, pp. 316-321.
10. Shyrokov O.M. Vplyv roboty zaliznychnoho transportu na stan natsionalnoi ekonomiky [Effect of Railway transport operation on national economy state]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Transport Economics and Industry]. 2010, issue 32, pp. 341-344.
11. Yurchenko Yu., Shyrokov O. Makroekonomichnyi pidkhid do diialnosti zaliznychnoho transportu [Macroeconomic approach to activities of railway transport]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 2011, issue 10 (124), pp.135-144.
12. Daryl R. *Managing At the Speed of Change*. New York, Villard Books Publ., 1992. 320 p.
13. Kets de Vries, M.F.R. *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Irrational Organizations and their Leaders*. San Francisco, Jossey-Bass Publ., 1995. 252 p.
14. Kotter John. *Force for Change: How Leadership Differs from Management*. USA, Free Press Publ., 1990. 192 p.

Статья рекомендована к публикации д.э.н., проф. В. Л. Диканем (Украина); д.э.н., проф. Ю. С. Барашем (Украина)

Поступила в редколлегию 22.04.2013

Принята к печати 20.06.2013